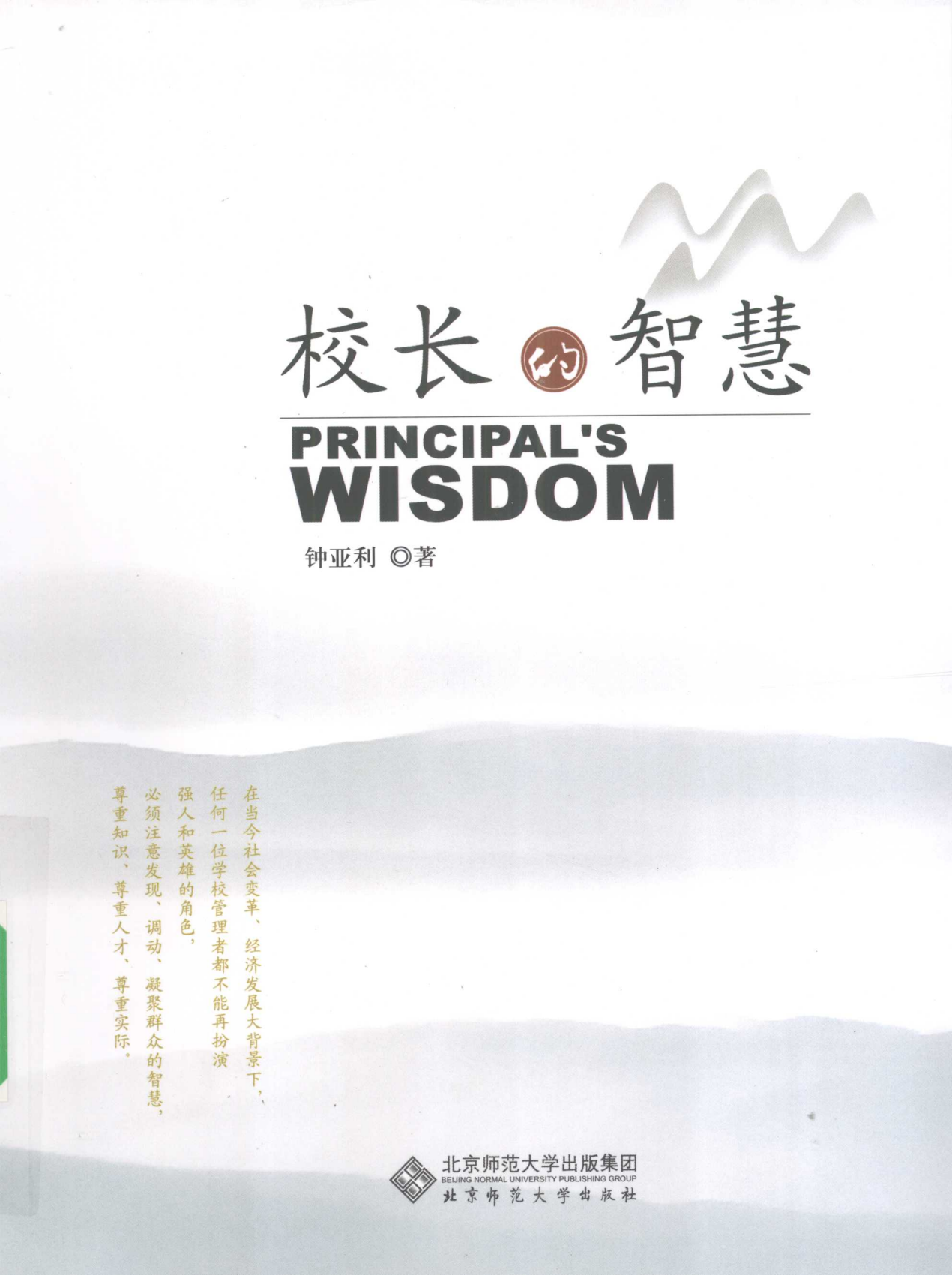




校长智慧



PRINCIPAL'S WISDOM

钟亚利 ◎著

在当今社会变革、经济发展大背景下，
任何一位学校管理者都不能再扮演
强人和英雄的角色，
必须注意发现、调动、凝聚群众的智慧，
尊重知识、尊重人才、尊重实际。



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

校长智慧

PRINCIPAL'S WISDOM

钟亚利 著

在当今社会变革、经济发展大背景下，
任何一位学校管理者都不能再扮演
强人和英雄的角色，
必须注意发现、调动、凝聚群众的智慧，
尊重知识、尊重人才、尊重实际。



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长的智慧 / 钟亚利著. —北京: 北京师范大学出版社, 2009.6

ISBN 978-7-303-09989-4

I. 校… II. 钟… III. 校长—学校管理 IV. G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 070916 号

营销中心电话 010-58802181 58808006
北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com.cn>
电子信箱 beishida168@126.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印刷: 唐山市润丰印务有限公司

经销: 全国新华书店

开本: 170 mm × 230 mm

印张: 17.5

字数: 235 千字

版次: 2009 年 6 月第 1 版

印次: 2009 年 6 月第 1 次印刷

定价: 26.00 元

策划编辑: 郭兴举 责任编辑: 郭兴举

美术编辑: 高霞 装帧设计: 北京多方文化设计中心

责任校对: 李茵 责任印制: 李丽

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825

序

当我读完这本书稿的时候，掩卷而思，一种敬佩之情油然而生。书稿的字里行间渗透着钟亚利校长对教育的辛勤耕耘与倾情奉献。即将出版的这本书，真实地记录了钟亚利校长的专业化发展和提供的宝贵经验。

钟亚利校长长期从事学校管理工作。在领导和管理学校工作实践中，肯于动脑，善于学习，不断总结经验，提出一些规律性认识，这是难能可贵的。正如列宁所说：“为了要理解，必须从经验上开始理解、研究，从经验升到一般。为了学会游泳，必须钻到水中。”基于这种认识，作为学校校长，她提出：思想引领，这是校长管理的灵魂；教育教学，这是校长的第一要务；队伍建设，这是校长的核心关注；倾注真情，这是校长的人格魅力。钟亚利校长对校长工作的理解和概括，充分体现了她的人生理想和价值追求，体现了她的办学思想和基本思路以及对校长工作的要求。她是这样认识，也是这样做的。在这种思想指导下，垂杨柳学区的工作取得了突破性的进步，受到领导和社会的好评，也证明了她对校长工作的理解和概括是正确的。

钟亚利校长在实践中不断地学习、探索并提出一些独到见解，对于学校管理，尤其对校长队伍建设，具有重要的意义。概括起来，有以下几点。

第一，校长要有思想。

在学校管理中，钟校长强调“思想引领”，并视为“校长的管理灵魂”。何谓思想？人的思想是客观事物在人脑中的反映，是思维的产物，是理性认识的核心部分。思想引领具有普遍意义，但对于校长来说，主要是办学思想的引领。正如苏霍姆林斯基所说：“领导学校，首先是教育思想上的领导，其次才是行政上的领导。”没有思想的教育是失败的教育；没有思想的校长是不成功的校长。当前，校长办学思想要从三个层面来分析，首先是学习实践科学发展观；其次是全面贯彻落实教育方针，

全面推进素质教育；再次是校长根据学校实际情况提出的办学主张。钟亚利校长是一个有思想的校长，其办学思想正是从上述三个层面进行构建的。这是非常可贵的，值得我们学习。

第二，校长要有思路。

钟亚利校长不仅具有正确的办学思想，还具有明确的办学思路。我们从“思想引领”、“教育教学”、“队伍建设”、“倾注真情”等思考中，可以找到思路清晰的答案。思路是人思考问题的线索。没有思路就没有出路。思路往往决定人的出路。要想有好的出路，就必须研究出好的思路。在我阅读钟亚利校长的书稿或者与她一起探讨问题时，我发现她思维敏捷、思路清晰，这种心理状态和思维品质，对于校长做好工作是十分重要的。在办学过程中，人的思想、思路与其思维方式是分不开的。从三者之间的内在联系来讲，思想和思路都是人的思维的结果。因此，要具有正确的思想、思路，就必须具有科学的思维方式。在这一点上，钟亚利校长的经验是值得借鉴的。

第三，校长要有智慧。

列夫·托尔斯泰说：“没有智慧的头脑，就像没有蜡烛的灯笼。”拉·罗什夫科讲：“智慧之灵魂，有如健康之于身体。”可见，智慧对于校长和教师来说，是多么重要。钟亚利校长既是垂杨柳学区的管委会主任，又是劲松三小的校长，工作千头万绪，但她学会“弹钢琴”，工作安排得井井有条，活而不乱。她具有驾驭全局和当机立断的决策能力。在我看来，这就是智慧。什么是智慧？作为主体的人，在教育实践中，经过学习和探索，逐渐把握规律，并能创造性和机智地应对、处理问题的一种综合能力。对于校长来说，这种综合能力，就是“实力”。没有智慧，就没有实力。我赞成“实力说了算”。在这里，“力”和“理”是统一的。没有“理”的力是错误的。校长在办学实践中，要加强学习和修养，使自己成为有智慧的人。以使用智慧培养出有智慧的教师和学生。

第四，校长要有创新意识。

无论是“思想”“思路”，还是“智慧”，若要体现其存在的价值，关键在于创新。钟亚利校长在教育改革中，具有强烈的创新意识。在“学

校特色发展”“教育教学管理”“干部队伍建设”“教师队伍建设”等方面，都有许多创新思考与实践。例如：垂杨柳学区创建朝阳区第一所区域“教育辅助中心”，确保区域各校综合实践活动课程和校本课程的有效实施，使区域优质软、硬件资源实现融通共享，使校内、校外教育得到有效对接，为各校搭建了实施素质教育的新平台；劲松三小依托亚洲最大的收藏品展示、交易市场——潘家园“旧货”市场的资源优势，开展以“收藏文化”为主题的实践活动，并围绕“梅兰竹菊”“笔墨纸砚”“琴棋书画”三大主题开发出《走进收藏，品味文化》校本课程，颇有文化内涵，具有很高的文化品位。数学大师华罗庚说：“人之所以可贵就在于会创造，在于善于吸收过去文献的精华，能够消化创造出前人所没有的东西。”钟亚利校长的创新，诠释了华罗庚讲话的真谛。这是多么可贵呀！学习创新的关键在于改变人的思维方式。只有改变传统落后的思维方式，才能达到创新的目的。

第五，校长要有合作精神。

钟亚利校长很重视学校队伍建设。她认为队伍建设是学校的根本建设，是校长的核心关注点。她在《当前干部队伍现状和我们的思考》中说：“从抓干部、抓班子入手，就是牵住了‘牛鼻子’。”在干部队伍建设中，其中一个突出问题就是合作问题。毛主席说：“一个百人的学校，如果没有一个从教员中、职员中、学生中按照实际形成的（不是勉强凑集的）最积极最正派最机敏的几个人乃至十几个人的领导骨干，这个学校就一定办不好。”钟亚利曾经走过几个单位，干部、教师对她的印象是：一个好人，一个好干部，一个好朋友。她总能很快融入一个团队，建立起凝聚高效的领导集体，为每一位教职员营造和谐共荣的工作氛围。她团结同志、善于合作的精神是值得学习的。

第六，校长办学要有优质标准。

校长办学要有优质标准，这既是党和政府的要求，也是人民的迫切需要。为了向社会提供优质教育，钟亚利校长把教育教学作为校长的第一要务。她在制订《垂杨柳学区教学质量工程实施方案》和撰写《垂杨柳学区教学质量分析报告》中，都强调：“教学质量是学校的生命线”，

“开展有效教研是提升教学质量的关键”，“教师要生成师生共同发展的有效课堂。”这些分析是十分重要的，目的是引导学生全面发展。要保证学生全面发展，向社会提供优质教育，必须加速教师的专业化发展。只有高水平的教师，才能有高质量的教育。钟亚利校长把教育教学作为校长的第一要务，也就是把提高教育质量作为校长的第一要务，这是符合办学规律的，也是很有远见的。

以上，我从阅读钟亚利校长这部书稿中，分析概括出一些有价值的观点。这就是：校长要有思想、要有思路、要有智慧、要有创新意识、要有合作精神、要有优质标准等观点。这些思想观点，是钟亚利校长多年教育实践的结晶，也是提供给我们的宝贵经验。这些观点彼此不是孤立的，而相互联系构成了一个整体。这个思想体系已经形成，但还要在实践中不断完善。我相信钟亚利校长，在科学发展观的指导下，按照陈云同志“不唯上，不唯书，只唯实”的要求去做，不仅会使自己的思想体系更加完善，而且也会在工作中取得更大的成绩。阅读书稿之后，谈了一些想法和体会。

是为序。

杨文荣

于北京教育学院

2009年2月23日

目 录

CONTENTS

第一篇 思想引领：校长的管理灵魂 1

“协调发展”才是科学发展	3
对学校文化建设的思考与实践	7
以学科建设促进区域教育均衡发展的思考和实践	14
借鉴 ISO9000 质量管理原则改进管理	17
从朝外地区社会经济的发展看教育发展趋势	21
垂杨柳学区小学资源整合工作调查情况分析	28
垂杨柳学区 2007 年至 2010 年教育发展规划	37
工资改革要消除弊端，促进发展	46
积极为人事制度改革做准备	51
学习、思考、践行“先进性”	57
教学干部的角色定位和素质要求	65
提升领导干部执行力	71
整体推进 示范引领	74
狠抓财务规范化管理，促学区工作全面发展	80
树立正确的利益观之我见	84
对“防盗门”事件的再思考	86

第二篇 教育教学管理与改革：校长的第一要务 89

改善管理是教学改革的迫切需要	91
立足校本研究 创新教学管理	95
抓住“两个引领” 促进学校心理健康教育开展	106
担起指导家庭教育的神圣职责	110

让残疾儿童与正常学生一样健康成长——谈我校残疾儿童 随班就读工作	116
课堂教学中，师生言语交往方式及其影响的调查研究	121
以整合为契机促进学校提升发展	125
依托学区管理优势，推进区域综合实践活动课程有效实施的研究	134
为学校搭建实施素质教育的新平台	147
体验收藏 感知文化 培育特色教育品牌	152
加强课题研究的管理，促进师生健康成长	155

第三篇 队伍建设：校长的核心关注 165

当前干部队伍现状和我们的思考	167
一次别开生面的校本培训	171
当前小学骨干教师心理问题及其对策	173
小学新教师成长过程中出现的问题及对策	179
从党员素质抓起	185
哪块“木板”也不能低	189
听课风波	193
暗度陈仓	197
变化	200
风衣事件	203
孰重孰轻	205
推诿	208
转学风波	210
“春风”与“地雷”	213

第四篇 倾注真情：校长的人格魅力 217

感谢母校	219
我的原动力	222

宝贝	225
我谈恋爱、婚姻、家庭	227
也聊师生关系	231
都是奖金惹的祸	235
濮存昕式的担忧	237
调控与和谐	239
讲信访 说案例 道管理	242
处理干群矛盾要做到“三问”“三有”“三心”	246
致骨干教师	248
激情风采	250
新年献词	254
第一的感觉真好	259

附录 于细微处见真情	261
-------------------	------------

后记	266
-----------	------------

校长的智慧

校长对学校的管理，首先是思想上的引领。要想做到思想的引领，校长必须要具有较高的政策水平、观察分析时事的敏锐眼光、较宽广的教育视野及一定的思想深度。校长的思想引领，主要体现为办学思想的引领、发展方向的引领、工作策略的引领几个方面。在学校管理实践中，思想的引领是具体而微的，可以在日常的学习培训中渗透，也可以在工作总结和反思中进行。

“协调发展”才是科学发展

围绕“全面建设小康社会”，十六大报告中有这样的阐述：“发展社会主义市场经济、社会主义民主政治和社会主义先进文化，不断促进社会主义物质文明、政治文明和精神文明的协调发展。”联想学校办学问题，树立“协调发展”的办学思想，对于把握“创朝阳一流教育”的发展方向，显得十分必要。

“协调发展”就是指学校的办学条件、学校的文化建设、学校的管理水平协调发展。

一、加大教育投入，改善学校办学条件求发展

随着经济发展，人们物质生活水平的提高，学校“破桌子、破椅子、破棉袄”的场景已经成为遥远的历史。身上的“破棉袄”不见了，“破桌子、破椅子”自然就没了市场。老百姓希望享受优质教育，最直接的表现就是为孩子选择一个好的校园环境，看中的是那里先进的教学设施设备。因此才有了“新建校高起点”“校园亮丽工程”“五四一工程”和“举债超前消费”等现象。今天做校长，改善办学条件无疑是学校生存与发展的基础，在这一任务面前要练好三功：

1. 聚功。要善于做深入细致的思想工作，凝聚队伍团结一心，艰苦奋斗。让大家认识到主动的建设，改善学校面貌是学校发展的基础。那种只顾眼前利益，为了一时的稳定队伍，盲目提高待遇，而办学条件长期停留在低水平，无异于杀鸡取卵。

2. 干功。有人说会“哭”的孩子有奶吃，这虽然不无道理，但是也不是什么真理。有时我们不由自主地羡慕：教委又给了马校长某项支持、给王校长如何投入、给第一批示范校多少奖励，但是这些都不是因为校长的“哭”功。曾经有一个农村学校校长埋怨乡长经济上去了却不支持教育，还拿出某某邻乡做比较。乡长说：“就冲你那学校脏、乱、差的样，我一分钱都不给你。”由此可见，上级真正看重的是该不该投入，投进去的效果如何，与其“哭”，不如真抓实干。

3. 创功。在当今的社会经济背景下，校长也要树立学校的经营理念。例如：实施品牌策略，打造学校特色，扩大社会影响，赢得共建共享。改善办学条件是学校生存发展的基础，如果说这是教育行政部门的任务是没错的，但是校长光是等、靠、要就会失去学校发展的机遇。如何抓住机遇，经营自己，是校长面临的新课题。

二、营造校园文化，依靠学校先进文化求发展

一所好学校必定有它丰富、浓厚、独特的文化内涵，这种内涵就是学校软件的集合。学校办学条件的好坏一看便知，而软件蕴含在人的身上，通过人的活动表现出来。校园文化的内涵很深也很广，创建的途径方法也因时、因地、因人而异，但是建设的几个关键环节是共性的必须抓住。其中之一就是校长的态度。

态度是对事情的看法和采取的行动。校长对权利的态度、校长对教师的态度、校长对事业的态度、校长对质量的态度、校长对管理的态度对学校文化有着直接的影响。

1. 校长对权利的态度。校长把自己看作乐队的指挥还是看作乐队的首席，本质是不一样的。首席在群体中是平等的一员，但他的示范作用，他的威望使他和大家又明显不同。

2. 校长对教师的态度。中关村一小谭玉芬校长说：“把教师当作学校的主人、学校发展的依靠，而不是把他们看成完成学校任务的工具、一群被管理者”“要非常乐于赏识自己的员工，用宽容的心态对待他们的过失，用期待的心态等待他们的进步，想方设法为他们树碑立传。”她以这种意识定位自己“亲和”的态度，使得蕴含在教师身上巨大的生命力得到发掘，学校也日益壮大发展。

3. 校长对事业的态度。“学校过程的整合性”原则告诉我们：在学校过程中，每个层面的每一个活动者在行为领域、情感领域和认知领域相互之间必须保持内在的一致性。为什么说校长对学校的管理首先是教育思想的管理，因为对事物的看法决定着行为，这个看法就是思想，并且通过行为表现出来。因此校长对事业的态度，包括教育观、学生观、质量观、教学观、评价观等都直接影响着教师的态度，影响着学校文化

氛围的形成。在这一点上，我感觉校长不正确的态度比还没有形成态度更麻烦。

4. 校长对质量的态度。追求卓越最终落脚点是一流的教育质量。校长必须审时度势，制定与时代相适应的质量方针，通过一系列管理行为，引导教师追求高质量的教育教学服务，一切从是否满足社会、家长、学生的需要，去评价自己的教育教学水平。校长的质量观是通过对教师工作质量的认可与否表现出来的。

校长对权利的态度、校长对教师的态度、校长对事业的态度、校长对质量的态度，集中起来就是校长对管理的态度。态度具有科学性，学校工作则会良性渐进发展；态度具有民主性，学校工作才有持续改进的土壤；态度具有前瞻性，学校才能把握生机发展壮大。态度具有一致性，学校才能坚忍不拔迎接挑战。一句话校长的态度对学校文化起核心、决定性的作用。

三、建立管理机制，追求科学民主管理求发展

一提到建立管理机制，人们马上会想到规章制度。的确，做到任何事情有章可循确实是不可或缺的第一步，我这里不再赘述。我想强调以下方面的机制建设。

1. 学习机制。建立学习机制首先要加强组织领导。一方面领导要永远把学习摆在重要的日程上；另一方面领导要做学习的模范。学习模范的内涵不在于学了多少，而在于对学习的态度。要不断学习，向身边所有人学习，向工作的过程学习；建立学习机制要加强制度建设，要制订本单位关于学习的规划和计划。规定性的、选择性的、倡导性的学习都要靠制度加以引导。（“非典”期间各校就制订了一些规定性的学习内容，学区开展的征文活动就是选择性学习，总结“非典”期间工作经验，宣传鼓励表彰先进就是倡导性的学习）；除此之外还要建立学习的考核机制，将对学习的考核纳入指标体系，坚持下去必将涵养教师素质，加快队伍建设的步伐。

2. 决策机制。正确决策是各项工作成功的重要前提。建立民主决策机制是决策正确的可靠保证。十六大报告中指出：“要完善深入了解民

情、充分反映民意、广泛集中民智、切实珍惜民力的决策机制，推进决策科学民主化。各级决策机关都要完善重大决策的规则和程序，建立社情民意反映制度，建立与群众利益密切相关的重大事项社会公示制度和社会听证制度，完善专家咨询制度，实行决策的论证制和责任制，防止决策的随意性。”为我们今后工作指明了方向。有效的民主决策机制不是满足上级要求之举，不是出于自我保护的过场之举，它是校长办学最可依靠的臂膀。

3. 用人机制。虽然如今人事制度改革还处在一个过渡阶段，但是基础奠基工程已经在今天启动。追求长远的综合效益，扎扎实实开展人事制度改革应该成为我们的自觉行为。研究用人机制的核心问题是如何用机制培养人、激励人、留住人。所以我们要坚持用人唯“亲”，鼓励具有团队意识，与学校目标志同道合的人；坚持用人唯贤，鼓励具有竞争意识，为学校发展建功立业的人；坚持用人唯德，鼓励具有责任意识，被学生、家长爱戴拥护的人；坚持用人唯勤，鼓励具有学习意识，以勤补拙不断进步的人。

众所周知“扩大优质办学资源”是朝阳教育发展战略之一，是不是优质办学资源，我认为要看学校办学条件、文化建设、管理水平三方面协调发展的水平。只有让那些办学条件、文化建设、管理水平协调发展的学校资源得到扩大，朝阳教育才能取得战略性的胜利。

以上是我结合学校管理现象的一些思考，希望对大家能有浅意。

(2003年7月为管庄学区校长论坛撰文)

对学校文化建设的思考与实践

笔者曾经读到这样一个案例：一位班主任老师夜里突发胆结石，被送进医院。他身在病房，心在班里，下午病情稍有好转就赶去上班。月底因这半天病假得不到当月的全勤奖，情绪很受影响。校长得知此事理直气壮：“依法治校，按章办事，谁也不能例外。”这个案例让我们看到：“照章办事”使规章制度失去了维持正常秩序，激励先进，惩治落后的必要性，学校在强调“依法治校”时忽视了人文关怀。由此我们不难发现学校制度管理也有局限性，在学校中总有制度管不到的地方，有制度管不了或管不好的地方，这时就要靠学校文化来发挥作用。

学校间存在着许许多多的差异，表面看是由于学校办学时间的长短、地理位置的不同，资金投入的多寡等因素决定的，但是真正造成差异的是学校理念、态度、情感、心态、情绪的差异，即学校文化内涵之间的差异，优质学校之所以优质，主要表现在文化的优质。学校文化是超越于知识传授、能力培养、方法渗透、管理制度、管理方法的一种更高层次的自觉追求，积极、乐观、高尚的群体价值取向，是学校的灵魂所在，是学校发展的内驱力。在制度管不到的地方必须依靠学校文化规范学校人的行为。在普通学校进行文化建设的实践中，笔者认为尤其应该关注以下方面：

一、潜移默化，加深全体教师对学校文化的理解

关于学校文化的阐述我们读到过很多版本，甚至能滔滔不绝地演讲一番，但是在具体的学校环境中，尤其是在学校文化建设的过程中如何引导广大教职员理解什么是学校文化，怎样参与其建设中，却不是一件容易的事。我们曾经向全体教师剖析过两个案例：

其一，学校为了节约资源提出“随手关灯”的要求，虽是举手之劳但落实起来总是不尽人意，于是专人负责制度，值周生检查制度，领导巡视制度先后补充进来。但至今离我们所期待的全体人员的自觉行动还有差距。